

جهت غلبه بر آن‌ها فرا رسید.

هزینه‌ها، بودجه و اعمال کنترل

طرف‌های مستقل از میان ۴ عامل (ایمنی، کیفیت، انعام به موقع کار و صرف هزینه پایین‌تر از بودجه پیش‌بینی شده) موثر بر بازگشت موفقیت‌آمیز سرمایه، به‌ایمنی، به‌عنوان مهمترین این عوامل می‌نگرند. در این خصوص ایمنی برای بخش‌های خدماتی و تجهیزات و نیز جهت پیمانکاران بخش حفاری از بالاترین اهمیت برخوردار است. در عین حال در ارتباط با بخش‌های خدمات و تهیه مواد و تجهیزات، کیفیت از پایین‌ترین اهمیت و برای بخش حفاری صرف نظر از عامل ایمنی، سه عامل دیگر از ارزش یکسان برخوردارند. البته مسئولین اجرایی شرکت‌ها همواره توانایی شرکت‌های

معیارها و استانداردهای مناسب، تحکیم فعالیت‌ها و ارائه پیشنهادهای قابل رقابت با سایر رقبا. لازم به یادآوری است که کلیه طرف‌های دعوت‌شده طی فعالیت‌های خود موفق شده بودند حداقل بین ۷ تا ۱۰ میلیارد دلار در هزینه‌های خود صرفه‌جویی نمایند. از جمله نتایجی که این تحقیق بدان دست یافت نیاز ضروری جهت یافتن زمینه مشترک در این فعالیت‌ها جهت کاربرد آنها در فعالیت‌های سایر شرکت‌ها قلمداد می‌شود. به گفته "تام السن بروک" معاون ارشد شرکت نفت و گاز point Bearing تحقق ۱۰ تا ۱۵ درصد صرفه‌جویی به ازاء هر ۷۰ میلیارد دلار هزینه‌های سرمایه‌گذاری شده امری معقول قلمداد می‌شود. اما پس از شناسایی زمینه‌های مشترک نوبت به شناسایی تفاوت‌ها و اختلاف‌ها و اتخاذ تدابیری

هدف از انجام این کار تحقیقاتی اطمینان یافتن از صحت و سلامت تحقیق یاد شده ذکر گردیده است. برای انجام این تحقیق از سه گروه نخبه فعال در زمینه نفت و گاز دعوت به عمل آمد: مجریان شرکت‌های مستقل فعال در زمینه نفت و گاز، پیمانکاران بخش حفاری و شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات تجهیزات و مواد مورد نیاز. جای تعجب نیست که طرف‌های دعوت‌شده از جمله طرف‌هایی محسوب می‌شوند که برای آنها اعمال کنترل بر هزینه‌ها و سودآوری شرکت‌هایشان به‌منظور برخورداری از قابلیت رقابت‌های مربوطه از اهمیت وافری برخوردار می‌باشد. طرف‌های دعوت‌شده طی این تحقیق حداقل به ۴ فرصت مکمل جهت بهبود فعالیت‌های خود اشاره نموده‌اند که عبارتند از: همکاری، ایجاد

زمینه‌های عمومی کنترل هزینه در پروژه‌های نفت و گاز

۱۰ میلیارد دلار صرفه‌جویی از رهگذر مشاوره



اشاره

صنعت نفت و گاز از جمله صنایعی محسوب می‌شوند که از بیشترین جریان پولی و سرمایه‌ای برخوردار بوده و مدیرانی که در این صنعت به فعالیت مشغول می‌باشند و وظیفه تأمین نیازهای مربوطه را بر عهده دارند از جمله کارآمدترین کارکنان در رشته‌های تخصصی قلمداد می‌شوند. امروزه کنترل هزینه‌ها و کاهش آن‌ها از مهم‌ترین اهداف فعالیت‌های اقتصادی محسوب می‌شوند. در عین حال که بنیان‌های بخش اقتصاد و تجارت همچنان بر افزایش فعالیت صنایع نفت و گاز اصرار می‌ورزند، اما این صنعت نیز خود از تأثیرات متغیرهای بازار بی‌بهره نیست. در این حال فعالیت در بخش نفت و گاز همواره با سودآوری فراوانی همراه بوده است. آنچه در خصوص صنعت نفت و گاز قابل ذکر است این است که به همان اندازه که تأمین گاز از منابع مربوطه امری غیرقطعی محسوب‌شده و تابع شرایط مختلف است امکان تأمین نفت از ثبات بیشتری برخوردار است که این امر در میزان تقاضاهای مطرح‌شده جهت این حامل انرژی کاملاً قابل مشاهده است. با توجه به آموخته‌های دهه‌های ۸۰ و ۹۰ و نظر به رویه‌های موجود در خصوص کنترل هزینه‌ها، دست‌اندرکاران بخش صنعت نفت و گاز توجه خود را بر بازگشت هزینه‌های سرمایه‌گذاری‌شده در مورد این بخش معطوف نموده‌اند. موضوعات پیچیده پیش روی دست‌اندرکاران مستقل این بخش و نیز بخش‌های خدمات و تجهیزات پیمانکاران بخش حفاری از جمله مسائلی هستند که شرکت Bearing point و مجله Oil and Gas تحقیق حاضر را در مورد آنها انجام داده‌اند. شرکت Bearing point در زمینه مشاوره مدیریت و همگرایی نظام‌های تجاری فعالیت نموده‌است. تحقیق حاضر طی ماه‌های ژوئن و ژوئیه ۲۰۰۳ بر اساس نظر مدیران Bearing point توسط شرکت Marketing Experience صورت پذیرفته است.

از قابلیت کاهش ۱۱ تا ۲۵ درصد برخوردارند. اما ۷۱ درصد از دست‌اندرکاران بخش خدمات و تهیه مواد و تجهیزات بر این باورند که چرخه زمانی از قابلیت کاهش ۱۱ تا ۲۰ درصدی برخوردار بوده و ۸۶ درصد تخمین می‌زنند که هزینه‌ها از ۶ تا ۱۵ درصد قابل کاهش می‌باشند. این در حالی است که شرکت‌های نفت و گاز برای ۳ سال آینده کاهش یک رقمی هزینه و چرخه زمانی را پیش‌بینی می‌نمایند. در همین حال پیمانکاران بخش حفاری ارقامی بالاتر و دست‌اندرکاران بخش‌های خدمات و تهیه مواد بهبود این درصد را به شکلی مستمرتر پیش‌بینی می‌نمایند. بنابراین براساس ارزیابی‌های صورت گرفته کاهش هزینه‌های بالغ بر ۷ تا ۱۰ میلیارد کاملاً قابل حصول می‌باشد. اما در خصوص اقداماتی که شرکت‌های نفت و گاز جهت بهبود مدیریت سرمایه و مدیریت پروژه خود باید صورت دهند باید به برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات موثر، تمرکز و توجه به جریانات هر طرح و آموزش تأکید نمود. با بررسی نظرات کل واحدهای دست‌اندرکار در صنعت نفت و گاز نتیجه‌ای که حاصل می‌شود تأکید آن‌ها بر همکاری و ایجاد ارتباط و رابطه افزون‌تر است. سرمایه‌گذاری در خصوص ایجاد ارتباطات مطلوب‌تر بین مدیریت پروژه و تصمیم‌گیری‌های روزبه‌روز و دقیقه دقیقه می‌تواند به کاهش هزینه‌ها منجر گردد.

با توجه به پیشرفت فن‌آوری‌های مربوطه اطلاعات باید جمع‌آوری شده، تفسیر گردند و در اختیار کارگران فعال در یک پروژه قرار گیرند. چراکه در غیر این صورت زمان مناسبی را برای اجرای پروژه از دست خواهیم داد که این خود به از دست دادن منابع نفت و گاز، کاهش بهره‌وری و نهایتاً تخریب شخصیت و اشتها یک شرکت بزرگ منجر می‌شود. در خصوص شبکه ارتباطی اگرچه هیچ نمونه ایده‌آلی قابل ارائه نمی‌باشد اما به هر حال ما باید نسبت به ایجاد یک شبکه مناسب اقدام نماییم. در این میان مدیریت از نقشی بسیار با اهمیت برخوردار است. مدیران باید با تعیین و تعریف اهداف و راه‌های دستیابی به آنها و شناسایی موانع فراروی، زمینه را برای ایجاد یک فضای مطلوب مهیا سازند به نحوی که سازمان آنها نهایت استفاده را در خصوص ارتباطات مورد نیاز صورت دهند.

در این خصوص "تام السن بروک" می‌گوید: "ما معتقدیم فرصت‌های مناسب باید توسط کارشناسان مربوطه شناسایی گردد. بر اساس تجربیاتمان بر این باوریم که نیل به کاهش هزینه‌ها از ۷ تا ۱۰ میلیارد دلار کاملاً قابل تحقق می‌باشد." البته این امر باید از طریق برنامه‌ریزی مناسب، اعمال استانداردها و معیارهای مطلوب و ایجاد همکاری بین تأمین‌کنندگان مواد و تجهیزات صورت پذیرد. السن بروک اعتقاد دارد شرکت Bearing point از توانایی تحقق این هدف برخوردار است. بنا به ادعای وی این شرکت تاکنون ۱۰ میلیارد دلار در زمینه‌های مربوط به انرژی، خدمات مهندسی، حفاری و بازرسی و ۲۶ میلیارد دلار در زمینه‌های غیرانرژی (فن‌آوری اطلاعات، ارتباطات راه‌دور، تجهیزات دفتری و غیره) صرفه‌جویی ایجاد نموده است. اما در نهایت آنچه مهم است این که بدون برنامه‌ریزی مناسب هیچ یک از این اهداف قابل حصول نبوده و انجام مطالعات و بررسی‌های دوره‌ای در خصوص فعالیت هر شرکت و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بر اساس آن از اهمیت برخوردار است. □

دست‌اندرکاران بخش نفت و گاز اکثراً بر این باورند که انجام طراحی و برنامه‌ریزی‌های موثر و نیز اتخاذ تدابیر مطلوب‌تر مهندسی قبل از اجرای یک پروژه و فعالیت گروهی در این خصوص راه را برای همکاری افزون‌تر باز می‌سازد

و هیچ حد وسطی میان این دو قابل مشاهده نیست. در خصوص عامل ایجاد اتحاد برای کاهش هزینه‌ها باید گفت در میان گروه‌های مختلف اتفاق نظری در این ارتباط قابل مشاهده نمی‌باشد. در حالی که گروه‌هایی نظیر پیمانکاران بخش حفاری بر این نظرند که این عامل از تأثیر چندانی بر کاهش هزینه‌ها برخوردار نبوده است دست‌اندرکاران بخش‌های خدمات و مواد مورد نیاز عمدتاً بر نقش این عامل صحنه می‌گذارند. حتی برخی بر این باورند که ایجاد اتحاد نه تنها موجب کاهش هزینه‌ها را فراهم نیاورده بلکه به خاطر ایجاد تاخیراتی چند در روند کار هزینه‌ها را نیز افزایش داده است.

در ارتباط با طرح پیشنهادات قابل رقابت با شرکت‌های رقیب، دست‌اندرکاران بر این اعتقادند که ارائه پیشنهادات مقبول‌تر نزد مشتریان از سوی شرکت‌های فعال، موجب کاهش موثرتر هزینه‌ها را فراهم می‌سازد. البته این نظر خلاف نظر دست‌اندرکاران بخش حفاری می‌باشد. اما در این خصوص شرکت‌های تهیه‌کننده مواد و تجهیزات و ارائه‌دهنده خدمات در عین حالی که بر تأثیر این پیشنهادات بر کاهش هزینه‌ها صحنه می‌گذارند، بر ایجاد ارتباطات موثر تأکید می‌نمایند.

اما روش‌های موثر در جهت ایجاد همکاری بین شرکت‌های نفت و گاز و شرکت‌های خدماتی تنها با دستیابی به ابزارها و اطلاعات قابل حصول می‌باشد. بخش اعظم کارشناسان شرکت‌های نفت و گاز معتقدند که نیاز به بهبود فرصت‌های مربوط به اجرای پروژه‌ها در ارتباط با حرفه زمانی مورد نیاز و کاهش هزینه‌ها امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. ۸۴ درصد دست‌اندرکاران بخش نفت و گاز اعتقاد دارند که این صنعت از قابلیت کاهش چرخه زمانی از ۶ تا ۱۵ درصد برخوردار بوده و ۷۷ درصد نیز معتقدند که هزینه‌ها از ۶ تا ۱۵ درصد قابل کاهش هستند. در این میان ۸۰ درصد پیمانکاران بخش حفاری تصور می‌نمایند که چرخه زمانی از قابلیت کاهش ۱۰ تا ۲۰ درصد برخوردار بوده و هزینه‌ها نیز

خود را در خصوص درخواست بازگشت بیش از حد سرمایه مورد انتقاد قرار می‌دهند. در ارتباط با کنترل هزینه‌ها نظرات مسئولین اجرایی بخش‌های خدمات و تجهیزات کمی بدبینانه‌تر از نظر پیمانکاران بخش حفاری می‌باشد که این امر جای تعجب ندارد چرا که بودجه‌ای که در اختیار مسئولین اجرایی نفت و گاز قرار داده می‌شود همواره پر از اعمال هزینه‌های مربوط به بخش امنیت، کیفیت و تمام به‌موقع کار تعیین می‌گردد. در این خصوص بخش خدمات و بخش تهیه مواد و تجهیزات، بخش‌های مربوط به خود را کمی بالاتر از موارد دیگر ارزیابی می‌نمایند. به هر حال شرکت‌های نفت و گاز همواره به این خاطر که به طرف‌های تهیه‌کننده مواد وابسته می‌باشند ناراضی به نظرمی‌رسند و برای مثال همیشه برای اعمال صرفه‌جویی بیشتر تحت فشار قرار دارند. در این خصوص مدیران اجرایی نفت و گاز دارای هیچ نظر خاصی نبوده و مدیران فعال در بخش‌های حفاری، خدمات و تجهیزات بر این باورند که در پروژه‌های عظیم همکاری میان شرکت‌ها نیز به کاهش هزینه‌ها منجر می‌گردد. در میان تمامی گروه‌ها تنها یک گروه بر این باور نمی‌باشند. در این خصوص اکثریت قریب به اتفاق اعتقاد دارند که تبادل نظرات به پیمانکاران این امکان را می‌دهد تا با معیارها، استانداردها و مشخصه‌های مورد نظر مشتریان‌شان همگون گردند. کارشناسان بخش خدمات نیز همواره بر این امر صحه‌گذارند که همکاری افزون‌تر به کاهش هزینه‌ها می‌انجامد. البته نباید فراموش نمود که معمولاً هیچگاه همکاری‌های موثری میان شرکت‌های درگیر در یک پروژه واحد به چشم نخورده است. در همین خصوص پیمانکاران بخش حفاری در مقایسه با بخش‌های تجهیزات و خدمات کمی خوشبینانه‌تر به این امر می‌نگرند. دست‌اندرکاران بخش نفت و گاز اکثراً بر این باورند که انجام طراحی و برنامه‌ریزی‌های موثر و نیز اتخاذ تدابیر مطلوب‌تر مهندسی قبل از اجرای یک پروژه و فعالیت گروهی در این خصوص راه را برای همکاری افزون‌تر باز می‌سازد. پیمانکاران بخش حفاری بر این باورند که علی‌رغم عدم وجود همکاری‌های مشخص میان شرکت‌ها فرصت‌های مناسبی برای تحقق کاهش هزینه‌ها در پروژه‌های معظم از طریق ارتباطات مورد لزوم وجود دارد. به هر حال اکثریت گروه‌های دست‌اندرکار نقش همکاری را در جهت کاهش هزینه‌ها از نظر دور نداشته و معتقدند در صورت تحقق این همکاری تمامی طرف‌ها از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد.

اما از عوامل اساسی تحقق کنترل هزینه‌ها باید به عامل استانداردسازی اشاره نمود. اگرچه هم پیمانکاران بخش حفاری و هم دست‌اندرکاران بخش‌های خدمات و تجهیزات اهمیت زیادی را برای استانداردسازی قائل گردیده‌اند هیچ گروهی مدعی تحقق کامل این امر در فعالیت‌های مربوط به خود نشده است. بیش از ۷۵ درصد مجریان صنعت نفت و گاز بر این باور هستند که رعایت استانداردسازی به تحقق کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود. در واقع اکثریت قریب به اتفاق بر این عقیده‌اند که استانداردسازی از اهمیتی بالا برخوردار است. در این خصوص مجریان بخش خدمات بیشتر از سایر بخش‌ها به اهمیت این امر اصرار می‌ورزند. این در حالی است که مجریان بخش‌های حفاری اظهار داشته‌اند که در خصوص استانداردسازی مشتریان آنها یا کاملاً استانداردها را رعایت می‌نمایند و یا کاملاً بدان بی‌توجه بوده